



Patio - Casa de la cultura Marsella Risaralda

*Bases para un programa de inclusión
empresarial en los procesos de
reintegración de excombatientes
a la vida civil, en el Eje Cafetero*

RESUMEN:

Este trabajo plantea las bases para un programa de inclusión de personas desmovilizadas o en proceso de reintegración a las empresas del Eje Cafetero. Se utilizaron tres tipos de entrevistas semiestructuradas realizadas a personas desmovilizadas y reintegradas a la sociedad, a algunos empresarios y a la Agencia Colombiana de Reintegración, para valorar el papel de los procesos administrativos y organizacionales y los cambios internos que son necesarios para cumplir adecuadamente con el programa de reinserción.

PALABRAS CLAVE:

Reintegración, procesos administrativos, inclusión, construcción de paz, responsabilidad social empresarial.

CLASIFICACIÓN JEL: C78, D7, D73; D78, M14

ABSTRACT:

This text plants the bases that have to be taken into consideration to generate a program that will include demobilized people or in the process of reintegration to certain companies of the Cafetero Region, without falling into altruism and fighting especially for building peace in Colombia in front of the co-responsibility of companies facing the armed conflict and its consequences, trying to end the unfounded fear of demobilized people. Three types of semi-structured interviews were used with people demobilized and reintegrated into society, some business owners and the Colombian Agency for Reintegration were used, allowing to make nuances with the information provided and identify the performance of the company against the current demand of demobilized and finally identify the adjustments that companies should have to link successfully demobilized people.

KEY WORDS:

Reinstatement, management process, inclusion, minimally inclusive corporate social responsibility.

JEL CLASSIFICATION: C78, D7, D73; D78, M14

Bases para un programa de inclusión empresarial en los procesos de reintegración de excombatientes a la vida civil, en el Eje Cafetero¹



Jessica Alejandra Gallego Estrada, María Camila González García²
Jaime Montoya Ferrer³

Bases for a business inclusion program in the processes of reintegrating ex-combatants into civilian life, in the Coffee Region

Primera versión recibida el 14 de Septiembre de 2017, Versión aprobada el 15 de Noviembre de 2017

Para citar este artículo: Gallego Estrada, Jessica A., González García María C., Montoya Ferrer, Jaime (2017). Bases para un programa de inclusión empresarial en los procesos de reintegración de excombatientes a la vida civil, en el Eje Cafetero. En: Revista Gestión y Región N° 24 (Julio-Diciembre de 2017); pp. 93-114

Conflicto colombiano y reintegración

Colombia lleva 56 años viviendo un conflicto armado. Desde entonces toda la sociedad se ha visto afectada en forma negativa por las acciones tanto de las fuerzas armadas legales e ilegales como del Estado. La sociedad ha vivido en un escenario permanente de conflicto y confrontación, donde sufren niños, jóvenes y adultos, todos por igual. Han ocurrido masacres, secuestros, ejecuciones extrajudiciales, ataques a poblaciones, desplazamiento forzoso, corrupción y ataques a infraestructuras; todo ello impide el desarrollo del país tanto en la economía como en lo social.

En la actualidad se adelanta la implementación de los acuerdos logrados en La Habana (Cuba), con la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, FARC. Ese tratado construyó la posibilidad de un escenario de posconflicto, con la dejación de las armas y la reintegración a la sociedad, tanto de víctimas como de victimarios.

En el artículo se estudia el papel que podrían desarrollar los actores armados del conflicto al integrarse en la vida social, el papel y la responsabilidad de las empresas y empresarios en la vinculación y reinserción de combatientes y víctimas.

En este proceso de negociación surge de nuevo la figura del desmovilizado, personas que se encuentran sin empleo, y con limitadas posibilidades de

¹ Artículo resultado del trabajo de grado para obtener el título de Administradoras de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas u Administrativas de la Universidad Católica de Pereira

² Graduadas del programa de Administración de Empresas

³ Profesor Asesor

integrarse en la vida económica y productiva y por tanto en riesgo de regresar nuevamente a las armas. Se busca estudiar un plan de reintegración social en el que el escenario empresarial sirva como apoyo a esos actores.

La situación para personas en proceso de reintegración después de la reinserción es compleja; lo más difícil que deben enfrentar es el señalamiento de la sociedad civil. Roldán (2013, p.114), en su estudio sobre la inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia, realiza una encuesta en la que se obtiene como resultado que de 30 empresas a nivel nacional, solo el 19% están en disposición de acoger un desmovilizado. Sin embargo, de manera positiva se encuentra que los sectores de construcción y agropecuario tienen una disposición del 100%; los sectores industriales y de servicios se encuentran divididos, pero predomina la tendencia de no contratar desmovilizados o víctimas, hay algunas pocas empresas que sí lo harían. Los sectores financiero y comercial evidencian una negativa del 100% a contratar desmovilizados. En este sentido, el señalamiento se traduce en juzgamientos e intolerancia.

La Red de Ciudades Cómo Vamos (2015) publicó datos sobre el comportamiento de las empresas frente a los desmovilizados en las principales ciudades del país. La ciudad que presenta un mayor respeto por los reinsertados es Manizales, con un porcentaje de 36%, seguida de Bucaramanga (34%), Yumbo (32%), Pereira (28%), Medellín (27%), Valledupar (22%), Bogotá (21%), Barranquilla (20%), Ibagué (17%), Cartagena (16%) y Cali (16%).

Otra de las grandes dificultades para los reinsertados es el tema de desempleo de los jóvenes. En la ciudad de Pereira el nivel de desempleo juvenil es uno de los más altos del país con una participación del 22.2%. sólo superada por Cali y Yumbo, con una tasa de desempleo del (22,4%) (Tabla 1).

Tabla 1. Tasa de desempleo por ciudades 2014 (Pereira cómo vamos, 2014)

Ciudad	Desempleo jóvenes
Bogotá	14,5
Bucaramanga	15,4
Medellín	17,0
Cartagena	17,2
Barranquilla	17,4
Manizales	17,7
Ibagué	22,1
Pereira A.M	22,2
Cali y Yumbo	22,4

Es preocupante la posibilidad de empleo en un escenario de posconflicto para atender los desmovilizados en la ciudad de Pereira, ciudad en la cual el índice de desempleo y de informalidad del trabajo son muy altos y lo será aún más con la presencia de este grupo social en la ciudad. Sin embargo, la respuesta a esta posible situación no puede ser dar la espalda e ignorar a las personas que vienen de una guerra y se encuentran en un entorno desconocido y complejo; por el contrario, la posibilidad de cambiar sus vidas y aportar al desarrollo social se convierte en la mejor forma de construir la paz y evitar el retroceso si los desmovilizados no encuentran apoyo y solidaridad.

Programas nacionales de reinserción

Un actor fundamental para el proceso de paz es el gobierno, ya que es el que prevé y busca constantemente la forma de realizar los diálogos con los diferentes grupos armados. Al mismo tiempo, tiene la responsabilidad de cumplir con todo lo que propone en sus planes de acción y de incentivar a las demás entidades gubernamentales y habitantes del país.

Esto se puede observar en el G-8, un grupo compuesto por ocho entidades que trabajan de forma colectiva con el objetivo de generar una paz sostenible e inclusiva. Estos son:

1. Agencia Colombiana de Reintegración (ACR)
2. El Departamento para la Prosperidad Social (DPS),
3. La Unidad para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas (UARIV)
4. El Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH)
5. La Unidad Administrativa de Consolidación Territorial (UACT)
6. La Unidad Administrativa para la Restitución de Tierras (UART)
7. El Ministerio para el Posconflicto
8. La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC, 2015, p. 1)

Esta integración se fundamenta en el trabajo articulado para la construcción de un país mejor, teniendo como base la “construcción de paz, desarrollo rural sostenible, y conservación y sostenibilidad ambiental” (APC, 2015, p. 1)

La sociedad, por su parte, también cumple un papel indispensable dentro de la construcción de paz, pues los ciudadanos deben relacionarse con la realidad que se está viviendo y afrontarlo como una necesidad que traerá beneficios para todos. Un ejemplo de esto son las actividades de “APPorta a la paz”, las cuales tienen como objetivo “lograr que más de 100 desarrolladores y entidades relacionadas con asuntos de víctimas, actores y posconflicto, trabajen juntos para crear soluciones de alto impacto que beneficien a todos los colombianos en la construcción de la paz.” (DANE, 2014, p.2), con ayuda de las tecnologías de la comunicación y la información.

Las prácticas de construcción de paz de las empresas son una herramienta necesaria para lograr un proceso de reintegración de los excombatientes. En este sentido, la ACR propone un modelo que involucre a las empresas de Risaralda con los emprendimientos de personas en proceso de reintegración, ayudando en el desarrollo de negocios y en la enseñanza de los mismos, para buscar el crecimiento de ambos, basado en la experiencia de la Organización Internacional de Migraciones (OIM) en procesos similares llevados a cabo en otros países. Así, se unió con la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), en el desarrollo de una iniciativa de construcción de paz en la que los empresarios risaraldenses aportarían a la reintegración y al mismo tiempo se beneficiarían:

Los resultados de las dos fases iniciales de este proyecto son un reflejo del esfuerzo conjunto de varios sectores y los impactos en la vida de los beneficiarios y sus familias hablan por sí solos: en total, 68 empresas de la región ofrecieron 293 empleos, 243 para personas en proceso de reintegración y 50 para víctimas del conflicto armado. Por otro lado, el crecimiento de las empresas articuladas son una muestra de los aportes a la paz y la reconciliación del país. Durante 2014 se inició una nueva fase del proyecto, cuya meta es la sostenibilidad económica para más de quinientas personas en proceso de reintegración de Bogotá, Cali, Eje Cafetero, Valle del Cauca, Tolima y Medellín. (OIM, CORE, UPIP y Otros 2014, p. 13)

De los 243 empleos generados, 196 fueron ocupados por hombres y 21 por mujeres, todos entre los 20 y 40 años; además, todos los empleos fueron formales, con vinculación mínima de cuatro meses y el empresario contaba con la garantía de realizar el proceso de selección de acuerdo con criterios propios y acompañamiento psicosocial; también se les generaba un ingreso de 25% del valor de la nómina de personas en proceso de reintegración que contratase.

Es importante tener en cuenta que su formación académica no alcanza el nivel de Bachiller y sus únicas experiencias laborales previas se relacionaban con el sector agrícola; debido a los traumas generados en el conflicto, sus conductas socio-laborales son complejas, deben ser tratadas y guiadas para llegar a buenos términos. Sin embargo, se contó con el acompañamiento constante de la ACR, en la cual ellos venían desarrollando un proceso desde 2 a 3 años atrás.

Las PYMES son las empresas que mayores oportunidades brindan a esta población, en las 18 microempresas participantes se generan 51 nuevos empleos fijos; en las 24 pequeñas empresas se generan 78 empleos, en las 20 medianas empresas 63 empleos y solo 5 empresas grandes participaron, el caso es aún más preocupante para el sector público, donde solo una empresa quiso participar.

La mejor estrategia para identificar vacantes disponibles para personas en proceso de reintegración la ofrece el SENA, que aportó el 44% de los empleos de este proyecto, seguido de la red de sectorización, que generó el 37% del mismo. En menor medida participó la red empresarial, la agencias de empleos y plataformas virtuales.

La iglesia también se convierte en un actor social que ofrece su aporte al proceso de paz en Colombia. Esto se ve ilustrado en el proyecto: Fortalecimiento Organizacional y de Acción de las Iglesias por la Paz (FOAP), la cual “es una propuesta dirigida a Comunidades Eclesiales Cristianas, que busca fortalecer las organizaciones a través de la implementación de procesos de Planeación Estratégica, en el marco de la Metodología de Aprender – Haciendo, con perspectiva de género, generacional y bíblico – teológica”, buscando a la vez realizar proyectos enfocados hacia la educación de una cultura de paz (Mencoldes, s.f.).

Según la Agencia Colombiana para la Reintegración, ACR, el registro de desmovilizados entre el 2002 y 2016 es de 58 000 personas. Esta cifra puede ser mayor si se suman los desmovilizados anónimos y silenciosos por temor a la estigmatización.

En este mismo periodo de 2002 a 2016, 49 407 desmovilizados han iniciado procesos de reintegración con la ACR.

El 86% de estos desmovilizados son hombres, aspecto que se debe tener en cuenta en la programación de las actividades que se deben realizar para la reinserción.

En la rendición de cuentas de la ACR se destaca como uno de sus principales logros en el 2016 la cifra de 2 536 personas que culminaron su proceso de reintegración, lo que aporta a la cifra global de reintegrados que para marzo de 2017 era de 16 732 personas. En el proceso se encuentran 19 847 personas acompañadas en su ruta hacia la reintegración.

Como se puede observar, los resultados son positivos pero la tarea total es ardua y requiere, por tanto, de la conciencia y participación de toda la sociedad y muy especialmente del sector empresarial.

En la información suministrada por la Agencia para la Reintegración y la Normalización, en su boletín de ocupación para diciembre de 2017, se aporta la información de la Tabla 2.

Tabla 2. Ocupaciones (ARN, 2017)

Departamento de Residencia	Población que Ingresó al Proceso				
	Población que ingresó al proceso	Desocupados	Ocupados en el sector formal	Ocupados en el sector Informal	Población económicamente Inactiva
		Total	Total	Total	Total
Total nacional	51191	3873	9039	19285	7199
Risaralda	969	75	185	357	139
Caldas	575	46	88	254	81
Quindío	431	38	84	156	56
Total Eje cafetero	1975	159	357	767	276

Fuente: Agencia de Reintegración y Normalización (ARN), 2017

En el Eje cafetero han ingresado al programa de desmovilización 1975 personas, lo que representa el 3,85 % del total nacional; Risaralda es la región que más registra, con 969 personas. El porcentaje de ocupados es del 56,9%, lo que significa que es necesario todavía realizar grandes esfuerzos para la ubicación laboral como un aspecto crucial de la reintegración.

Se ha logrado el reconocimiento por parte de la comunidad, de la labor adelantada por la Agencia colombiana para la reintegración (ACR), como una entidad que promueve en los ciudadanos el ambiente de sensibilización hacia el desmovilizado, que es el fundamento esencial para que los diferentes actores permitan la participación de las personas que han estado involucradas en el conflicto armado. Sin una conciencia de la reconciliación es imposible que el proceso logre los resultados esperados.

El resultado de esta contextualización es elevar la comprensión del origen del conflicto, que se encuentra en la desigualdad y la violencia, traducida al despojo de tierras que han vivido a través de la historia los campesinos colombianos y a la creación de grupos armados, con altos índices de desplazamiento y desempleo. Sin embargo, en la actualidad se evidencia que son crecientes la conciencia social y los programas existentes para atender desplazados o desmovilizados, mediante la búsqueda de programas innovadores por parte del gobierno, en el que participan también algunas empresas privadas que han tomado conciencia sobre su responsabilidad y han asumido compromisos orientados a generar soluciones.

Las consideraciones planteadas sobre los desmovilizados y su proceso de reinserción permiten plantear el objetivo de generar las bases para un programa

de inclusión empresarial en los procesos de reintegración de excombatientes a la vida civil, en el Eje cafetero.

Resultados de investigación

Se entrevistan cinco personas desmovilizadas, de las cuales cuatro realizaron y culminaron su proceso de reintegración y una optó por no realizar el proceso. Cuatro son hombres y una es mujer. De ellos, tres hombres y una mujer se encuentran entre los 30-40 años y un hombre tiene menos de 30 años. Tres hombres provienen de las AUC y un hombre y una mujer, de las FARC; la mujer fue reclutada y de los hombres, dos lo fueron reclutados y dos ingresaron por voluntad propia.

Actualmente, todas las personas entrevistadas tienen hijos (entre uno y cuatro) y de las cuatro personas que realizaron proceso de reintegración, tres obtuvieron sus títulos académicos durante este proceso: uno de carrera profesional, el segundo en formación técnica y el tercero en tecnológica, lo que facilitó su entrada al gremio laboral en empresa privada, entidad estatal y empresa propia. La otra persona que realizó proceso de reintegración no estudió durante el mismo, ya que contaba con una carrera profesional antes de ingresar al grupo armado. La persona que no realizó proceso de reintegración tiene una capacitación en seguridad privada y se desempeña como escolta.

Por otra parte, se entrevistan tres empresarios de la región: los resultados se presentan de acuerdo con los procesos vividos tanto por los desmovilizados como por las empresas para la vinculación y el desarrollo del proceso de inserción.

Procesos administrativos

Los empresarios entrevistados coinciden en la realización de los siguientes procesos para vincular un actor del conflicto en sus empresas: entrevista, selección, capacitación en algunos casos y seguimiento. Sin embargo, llama la atención el hecho de que uno de los empresarios acepta que la primera vez que contrató personas desmovilizadas, inevitablemente la entrevista y el proceso de selección fueron mucho más rigurosos y largos que otros.

Uno de los empresarios es, al mismo tiempo, desmovilizado, solo contrata víctimas y contempla como un plan a largo plazo avanzar hacia la contratación de Personas en Proceso de Reintegración (PPR). Expresa que él no contrataría personas desmovilizadas ya que no es fácil saber a cuál grupo armado pertenecieron y sus antecedentes.

En general, se observa en la empresa privada que pese a desear aportar a este tipo de procesos, aún hay muchas inquietudes acerca de la clase de personas que se contratan cuando ellas provienen de grupos armados.

Se logra evidenciar que los procesos llevados a cabo para contratar a personas desmovilizadas aparentemente son similares a los procesos para contratar personas del común. Hay variaciones en su complejidad de acuerdo con el tamaño, con la capacidad económica o con la experiencia en participación en procesos de reintegración; al escuchar cómo son estos procesos, se evidencian algunas diferencias frente a los normales de una empresa:

- La entrevista y la selección de la persona que llena la vacante generalmente es un poco más rigurosa, si es la primera vez que la empresa contrata actores del conflicto; frente a si ya está acostumbrada a esta actividad, debido a que se genera una curva de experiencia proporcional a las veces que la empresa ha contratado desmovilizados y de acuerdo con las situaciones desarrolladas o vividas, que permite minimizar la incertidumbre a medida que la empresa se involucra más en estos procesos.
- No todos los empresarios entrevistados están dispuestos a capacitar a las personas desmovilizadas desde cero para afrontar los cargos que ofertan. Sin embargo, las empresas que deseen generar empleo pueden acceder a la ACR para buscar PPR capacitadas.
- El seguimiento realizado no solo al buen desempeño del cargo sino a la persona en sí misma es mucho más estricto que el seguimiento que se realiza a los demás colaboradores de una empresa, aunque los desmovilizados no lo noten e inclusive, muchas veces, el mismo empresario tampoco. Esto se debe a que, en ocasiones, una PPR o desmovilizada, según la entrevista realizada a la ACR, tiene mayores dificultades para resolver problemas de manera asertiva, poca tolerancia a la frustración y dificultad para comunicarse, por lo cual la empresa y la ACR deben trabajar en conjunto realizando el seguimiento y la orientación a la Persona

Por otro lado, los empresarios reconocen haber realizado cambios en el sistema de gestión humana y en los procesos de capacitación. Uno de ellos alude al tema salarial, pues indica que sí un empresario desea en realidad aportar a las personas desmovilizadas o en proceso de reintegración, es indispensable tener “un buen plan de talento humano para los empleados”, que incluya antes que otra cosa un buen pago, no solo de acuerdo con la ley sino también a lo que considere que en realidad necesita una persona para tener una vida digna.

Consecuentemente, se generan garantías para la familia, llamada también “la red” de la PPR. Es importante además tener en cuenta otras cosas como el ambiente laboral y la salud ocupacional.

Algunos empresarios reconocen que “no se pueden generar transformaciones porque la empresa no va a invertir dinero en reestructuraciones organizacionales”, es decir, generalmente las empresas de la región y en especial las PYME pueden realizar cambios que se entienden como pequeñas modificaciones a los procesos que llevan, pero no pueden generar grandes transformaciones o reestructuraciones de inmediato a sus procesos. Los cambios que se deban realizar en las empresas se deben llevar a cabo mediante un proceso de transformación lento, lo cual implica asesorías, tiempo y dedicación, y más si se desea contratar a gran escala. Al respecto, otro de los empresarios entrevistados reconoce que ha debido generar cambios en cuanto al tiempo y espacio dedicados a las capacitaciones realizadas.

Lo anterior se convierte en un punto de partida para definir las bases que debe tener en cuenta el programa de inclusión empresarial en los procesos de reintegración, pues es fundamental entender que se requiere apoyo financiero, debido a que una PYME normalmente no tiene los recursos para reestructurar su organización en pro de beneficios sociales.

Llama la atención el hecho de que tanto una empresaria como la ACR indican que las empresas que se vinculen no deben generar cambios en sus procesos administrativos. El papel que cumple la ACR frente a las empresas es básicamente de sensibilización social. Se espera que la intervención y el trabajo en conjunto se limitan a los aspectos de la Persona en Proceso de Reintegración y no abarca los procesos de la empresa. Esta omisión se puede considerar como una limitante del programa, dado que los factores de empleo y reintegración demandan que la empresa construya un sistema organizado y que debe estar preparada de la manera adecuada para cada situación que se presente.

Desde la visión administrativa, no es posible asumir que la vinculación de un actor social del conflicto armado, no conlleve cambios, aunque sean pequeños en los procesos administrativos. Sin embargo, esto no significa que los cambios tengan que ser costosos, complicados o generen rompimientos abruptos en los procesos de las empresas.

En el presente trabajo espera apoyar a la ACR al establecer los requisitos que debe tener una empresa que desee vincularse a esta labor como: la legalidad y las garantías de condiciones laborales.

Respecto a los mismos procesos administrativos, las personas desmovilizadas entrevistadas expresan que en algunos casos se puede evitar el tema de entrevistas y procesos de selección si el empleo se consigue a través de la ACR, debido a que las empresas han generado convenios con ellos para establecer relaciones de confianza. No obstante, reconocen que cuando las empresas no tienen experiencia deben ser sumamente cuidadosas frente a las personas que ingresan

a la organización, tanto por temas de seguridad interna, como para garantizar la eficiencia en el desempeño del cargo.

De los cinco desmovilizados entrevistados, solo dos de ellos recibieron capacitaciones diferentes a sus estudios previos. La mujer que fue empleada en la ACR recibió capacitación adicional a la que ya había obtenido en su proceso de reintegración y el hombre que también recibió capacitación nunca expresó públicamente en esa empresa que era desmovilizado. Por otro lado, los otros tres hombres no recibieron capacitaciones. Al respecto, uno de ellos expresa que: “a las empresas no les gusta capacitar personas y menos personas provenientes del conflicto, dificultando la búsqueda de empleo”.

En las empresas privadas que participan en el estudio, el 75% de los reintegrados contaron con guías y acompañantes en sus procesos laborales, esto permite evidenciar que aunque las capacitaciones sean pocas, la orientación en la inducción al cargo, se realizó en la mayoría de los casos.

los desmovilizados o Personas en Proceso de Reintegración (PPR) consideran que a pesar de los esfuerzos de la ACR, han encontrado muchas dificultades para conseguir empleo, como: la elaboración de la hoja de vida por los antecedentes judiciales y la nula o poca experiencia laboral; el bajo salario, ya que generalmente cuando una persona inicia un proceso de reintegración a la vida civil debe empezar desde cero, lo que significa buscar y pagar vivienda, alimentación, pagar pasajes para cumplir con los procesos obligatorios de la ACR, en ocasiones trasladarse de ciudad con su núcleo familiar por razones de seguridad. Por lo general los desmovilizados deben cambiar de ciudad de residencia.

Ellos no logran encontrar empleos estables antes de desarrollar sus procesos de reintegración debido al perfil profesional y a la etiqueta de “desmovilizado”, que la sociedad relaciona inmediatamente con guerra, armas, robos y extorsiones.

Las personas entrevistadas tienen distintos niveles educativos. Dos personas profesionales (ingresaron voluntariamente a los grupos armados): la primera es ingeniera de sistemas y el segundo era soldado profesional. Los tres restantes provenían del campo y fueron reclutados; solo uno de ellos había iniciado la secundaria, los otros dos tenían máximo cuarto de básica primaria.

El nivel educativo se considera como la principal causa por la cual las personas provenientes del conflicto no encuentran estabilidad laboral, acompañada de las diferencias sociales tanto culturales como económicas.

También existen otras dificultades, como el déficit de apoyo con base en la ley del primer empleo y de las entidades públicas; según lo expresan los desmovilizados

entrevistados, deberían ser estas empresas quienes más generen empleo a las PPR y desmovilizadas.

Educación

Tres de los cinco entrevistados que provienen del campo fueron reclutados y, sin importar la edad en la que esto haya ocurrido, generalmente el nivel educativo de Colombia en el campo es bajo. No cursan la totalidad de los grados, pues los padres o abuelos campesinos consideran que es importante únicamente aprender a leer y a escribir, y después ya no es necesario continuar con el proceso educativo.

Actualmente, las personas entrevistadas han desarrollado algunas habilidades en las áreas que desempeñan, especialmente en los primeros empleos formales que adquieren; es en la ejecución de sus labores donde evidencian sus capacidades. Dos de los desmovilizados entrevistados han adquirido habilidades en el área tecnológica, dos en el área de la comunicación y uno de ellos en artes. Todos coinciden en la habilidad del manejo de armas, pero los que se desempeñan en esta área trabajan en el área de seguridad.

En el proceso de entrevistas se evidencia el cambio que genera tanto el proceso educativo como la oportunidad de empleo para una PPR, ya que permite que ellas adquieran habilidades, encuentren oportunidades para desarrollar su vida y se foren en un campo técnica o profesional. Lo anterior les permitirá no solo crecer personal y profesionalmente, sino además conseguir que las personas desmovilizadas no se sientan extrañas, y consecuentemente, sean tratadas de la misma manera por su entorno.

Entidades de apoyo

De las personas desmovilizadas entrevistadas, una recibió apoyo de la Contraloría Municipal de Pereira y cuatro de la ACR; dos recibieron apoyo del SENA y uno del ICBF, ya que fue desmovilizado siendo menor de edad.

Por su parte, las empresas que deseen vincularse a esta labor siempre tienen el apoyo de la ACR, la cual se encarga de los procesos de vinculación con el fin de reclutar empresas privadas a través de realización de eventos, ya sea mediante focalización de sectores o eventos generales.

En la focalización de sectores se elige uno de la región de acuerdo con el comportamiento de la economía y la oferta de personas capacitadas que se tiene en dicha región. Se utilizan visitas guiadas para generar procesos de sensibilización más directos. La proyección de eventos se realiza con varios meses de anticipación.

Se considera que, aunque estas son buenas técnicas para captar la atención de los empresarios, es necesaria mayor pedagogía y acompañamiento sobre el manejo administrativo y organizacional del programa de reintegración, con el fin de aumentar el interés y atender los temores e inquietudes normales por parte de los empresarios y gerentes. Es importante que ellos se sientan acompañados y confiados en que no estarán solos durante los procesos. El programa de sensibilización es una buena manera de atraer empresarios, que generalmente son personas que buscan mayor productividad económica y no les gusta la incertidumbre que representa contratar personas desmovilizadas.

La ACR también genera apoyo permanente a las PPR que trabajan en empresas con las cuales tienen convenios; ellas evalúan el desempeño, la confianza, la comunicación; además, el acompañamiento obligatorio mensual para evaluar el proceso de reintegración y la necesidad inevitable de diseñar procesos diferentes. No se han establecido redes de apoyo empresariales para compartir, complementar y construir nuevas alternativas en función de la experiencia adquirida en el programa de contratación de los desmovilizados. Las redes permitirían, además, identificar oportunidades de las empresas vinculadas con el programa.

Social

Respecto al análisis de la categoría social y la importancia que tiene la oportunidad laboral para las PPR o desmovilizadas, los tres encuestados coinciden en la importancia del ingreso económico y la estabilidad laboral. Además, son conscientes de las consecuencias positivas que esto tiene respecto la calidad de vida, la estabilidad personal, la solidificación del núcleo familiar y posiblemente el logro de adquirir vivienda.

Solo la ACR y los desmovilizados hablan de la importancia de estos empleos para romper el imaginario que la sociedad tiene de los desmovilizados y crear una imagen de personas buenas, trabajadoras y que pueden aportar a la sociedad y a las empresas.

Los empresarios entrevistados no se apropian del concepto de reintegración social de las personas reintegradas. Cuando se les pregunta por qué es importante ayudar con el empleo, no logran romper el paradigma y el imaginario social que se tiene sobre estas personas; para ellos el empleo no se concibe como reintegración sino principalmente como el medio para la estabilidad económica. Sería importante crear conciencia sobre el papel de los empleadores y demostrar que una empresa vinculada al programa está aportado al proceso de reinserción como un todo integral de participación, tanto en las empresas como en la sociedad. Se debe comprender que el empleo no es el fin en sí mismo, sino un medio importante para que las personas asuman el cambio de función en su nuevo proyecto de vida.

Las Personas en Proceso de Reintegración reconocen la importancia de las oportunidades laborales, porque les permite:

- 1) Adquirir experiencia laboral.
- 2) Servir de ejemplo a otras PPR.
- 3) Evitar la recaída, ya que todos los entrevistados coinciden en que una de las principales causas para retornar conflicto armado o pertenecer a bandas criminales es no lograr oportunidades laborales y sociales después de desmovilizarse.

Empresarial

La ACR cuenta con tres tipos de vinculación de las empresas al programa: la vinculación laboral, en la que las empresas contratan a PPR para el desarrollo de sus procesos productivos. El voluntariado, en el que los empresarios aportan su conocimiento a PPR emprendedores, un empresario puede orientar a un emprendedor en la creación de la empresa sobre su administración general los aspectos contable y financiera y el área comercial. Apoyo a iniciativas de reconciliación, en el que las empresas aportan a través de espacios comunitarios de memoria y perdón, mediante donaciones materiales y en dinero.

La ACR sostiene que las empresas contratan actores sociales del conflicto armado únicamente por su compromiso y responsabilidad social; enfatiza que actualmente no hay ningún incentivo de ley ni tributario que beneficie a estas organizaciones. Sin embargo, Leonardo Zuluaga, entrevistado como empresario, también hace énfasis en que sí existen incentivos tributarios que se encuentran en la ley 1429 del 2016, artículo 10, parágrafo 1, denominada Ley del primer empleo.

Los principales objetivos que persiguen los empresarios entrevistados al emplear PPR o desmovilizados son cumplir con el compromiso y la solidaridad. Uno de los entrevistados expresa mucha emoción durante la entrevista al referirse a sus empleados desmovilizados, lo que convierte este sentimiento en otra causa para generar empleo. Sin embargo, también se reconoce el beneficio económico, principalmente en temas de mejoramiento de la productividad y de beneficios tributarios.

En la filosofía del programa, la ACR busca que se genere empleo a desmovilizados por sus capacidades laborales y humanas, y no por el solo hecho de ser desmovilizados, pues es importante tener en cuenta que los empresarios que contratan PPR los reconocen como personas comprometidas, responsables y generalmente con humildad y obediencia.

Conclusiones

Con el fin de aportar al éxito en la participación de pequeñas y medianas empresas en el proceso de reintegración de excombatientes, se propone señalar las bases para trabajar de manera estructurada los procesos de cambio en el proceso administrativo de la empresa.

La ACR considera que la inclusión de las empresas en el programa de reintegración se puede llevar a cabo mediante el compromiso social, como un valor que se impone por sí mismo. Para facilitar la participación de las empresas no ve la necesidad de adelantar cambios en la organización administrativa y productiva. O bien, que aquellos que son necesarios sean poco traumáticos y no comprometan las labores de la empresa o afecten en forma significativa sus finanzas.

En el estudio se identifica que las empresas deben aceptar que se requiere implementar guías de trabajo y metodologías de vinculación laboral en el proceso de incorporación. Esto se debe hacer con el fin disminuir los efectos impredecibles en el proceso y evitar que se generen desigualdades en las condiciones laborales frente a los demás trabajadores, aunque se presentan variaciones en los procesos administrativos. La diferencia en los procesos no debe significar discriminación frente a la PPR, sino que se realizan variaciones organizacionales y operacionales con el objetivo de buscar mejores beneficios.

Es importante que la Agencia para la reintegración, antes de llevar a cabo cualquier intervención en las empresas, identifiquen las necesidades del contexto social frente al grupo de desmovilizados con el fin de comprender de manera adecuada qué sectores de la sociedad y de su entorno van a intervenir. Es fundamental que las empresas logren escoger correctamente las opciones de intervención y de participación; además, se debe entender que no siempre se requiere dinero; también se puede participar con disponibilidad de espacios físicos o de tiempo y acompañamiento a los usuarios y reinsertados.

Una preocupación de carácter administrativo y organizacional en relación con la conexión entre Empresa y ACR es que estos contactos se deben realizar necesariamente por personas que tengan conocimiento sobre la actividad organizacional y empresarial y sus procesos, para el diseño adecuado de las capacidades y competencias necesarias para su desempeño que a su vez permitan establecer mecanismos oportunos de capacitación. En la mayoría de ocasiones son los mismos psicólogos quienes se encargan de realizar la vinculación y el empalme de los usuarios a su actividad laboral, sin la presencia de un acompañamiento técnico y operacional. El problema técnico y funcional es fundamental para garantizar un alto desempeño por parte del usuario.

Se considera que el discurso de la ACR para atraer empresas no debe dirigirse solo a la sensibilización social y al sentido de participación en el proceso de paz, es importante destacar otros aspectos importantes como los beneficios tributarios y de ley, y en forma muy especial los beneficios que se pueden esperar en los procesos productivos derivados del compromiso y disciplina de un grupo humano que reconoce el proceso como su segunda oportunidad, que no puede dilapidar.

Se debe también destacar la existencia de otros beneficios que pueden recibir las empresas. Se debe, por tanto, aceptar la mentalidad pragmática del empresario que desea colaborar y contribuir, pero a su vez ser eficiente y lograr un programa que sea auto sostenible en el largo plazo. De lo contrario, con el tiempo, este compromiso social puede agotar al empresario, si no se construye como la opción del beneficio mutuo.

Las bases para que se logre eficiencia organizacional y económica del programa se concentra en una buena gestión que incluye los proceso de planeación, organización, dirección y control.

Frente a la planeación se recomienda, en primer lugar, identificar necesidades internas de personal para determinar los perfiles de los cargos que desean cubrir, esto le permitan una relación más precisa con la ACR y con las ofertas de trabajo que tienen.

Al señalar estas necesidades es fundamental que la empresa prepare a los integrantes y funcionarios del área en la que la PPR participará para que comprendan el sentido social y empresarial de esta vinculación.

En segundo lugar, se debe convencer al trabajador sobre su importancia para la empresa, como todo trabajador. Este conocimiento le permita cumplir con su labor en el desarrollo normal de las operaciones. Se debe evitar la sensación de que el reinsertado realiza un trabajo que fue diseñado como una contribución social de la empresa y no como una función que sigue las mismas especificidades laborales de los otros cargos.

La empresa contribuye con la filosofía de la responsabilidad social, pero en todo momento actúa bajo la racionalidad empresarial que busca la eficiencia y la productividad. Esto significa que para los trabajadores reinsertados las condiciones de exigencia laboral deben ser iguales, con sensibilidad y acompañamiento para su adaptación, pero con compromiso de disciplina y responsabilidad.

También se debe identificar el aspecto salarial. Si la empresa tiene la posibilidad y desea ir un poco más allá de la gestión social, generar salarios mayores al mínimo, incentivos, u otro tipo de bonos económicos, es una buena manera de

aportar al proceso de re integración, pues se generan condiciones que permiten estabilidad económica no solo para una persona, sino generalmente para la red familiar.

El tipo de contrato laboral utilizado también aporta a la estabilidad laboral, en este sentido, es conveniente tanto para la empresa como para la PPR o desmovilizado, que después del tiempo que la empresa considere prudente, los contratos se realicen a términos fijos si es posible, pues se genera seguridad, estabilidad y compromiso con la empresa.

También es importante no solo la planeación de los aspectos de la vinculación, sino de las herramientas necesarias para que esta sea exitosa. En este sentido, se recomienda crear actividades que beneficien a la difusión interna de la experiencia de contratar desmovilizados, especialmente con el grupo o área en la que la persona haya sido vinculada, y que al mismo tiempo construyan confianza de ambas partes, alimentando el adecuado clima organizacional. Para estas actividades se requiere la intervención de un psicólogo o de una persona con una carrera afín, que conozca sobre mejora de las relaciones interpersonales en una organización y la manera adecuada de construir un buen clima laboral.

Finalmente, se debe tener en cuenta que existen otras formas de vinculación que no es la de contrato directo y que son muy importantes en los procesos de reintegración: la vinculación a través del SENA mediante “contrato de aprendizaje”, o la que se considera mucho más importante y constructiva, la generación de Negocios Inclusivos (NI) para generar oportunidad a las PPR o desmovilizadas en el desarrollo exitoso de sus propias unidades productivas y obteniendo un beneficio propio, mediante acuerdo de costos o condiciones de la relación. Hasta ahora, no existe documentación de NI con personas desmovilizadas, pues la tendencia es realizarlos con víctimas, campesinos, desplazados u otro tipo de grupos sociales.

Respecto al proceso de “organización”, es de gran importancia las entrevistas realizadas y los procesos de selección. En la realidad, existen diferencias en los procesos de selección al contratar desmovilizados, especialmente si es la primera vez que una empresa lo realiza; esto es debido a la necesidad de atender aspectos de seguridad y confianza, generada por los temores de los contratantes.

Sin embargo, a pesar de estos procesos rigurosos, es pertinente resaltar que los funcionarios encargados de dichos procesos deben estar bien preparados y comprometidos con el programa de reintegración; además, deben estar plenamente convencidos de su importancia y de las oportunidades que pueden generar para estas personas.

De esta manera, las personas que la organización programa para realizar estas entrevistas y en general adelantar todos los procesos de selección, deben

tener como objetivo del proceso: brindar un trato correcto y humanizante al candidato; así como elegir el mejor de acuerdo con el perfil, tal como ocurre en cualquier vinculación.

El temor no es únicamente de los empresarios; se encontró que entre los mismos desmovilizados existe desconfianza según el grupo armado de donde provienen. Por esta razón, si una empresa desea contratar desmovilizados provenientes de diferentes grupos armados es recomendable trabajar inicialmente en el perdón y la reconciliación mediante actividades de confianza.

Aquí, se debe aludir al proceso de “Dirección”; se recomienda generar trabajo en equipo entre las personas desmovilizadas y víctimas, debido a que, aunque la ACR genera un apoyo mensual, se considera que en ocasiones no es suficiente para afrontar las relaciones laborales. Sería pertinente que la entidad realice un manual de orientación que el empresario pueda utilizar para complementar el proceso de vinculación de los PPR o desmovilizados dentro de la organización.

También se recomienda a las empresas no dirigirse directamente a la hoja de vida para evaluar la historia de la PPR o desmovilizada, sino hacer preguntas específicas que le interesen en la entrevista y las pruebas de conocimiento. Generalmente, en la hoja de vida hay poca o nula experiencia, y son personas que ya están capacitadas pero no han tenido oportunidades laborales. Por esto, es conveniente escuchar directamente a la persona y evaluar sus actitudes sin cerrarse respecto a lo plasmado en la hoja de vida.

Otro punto es el tema de las capacitaciones. Los empresarios no necesariamente tienen que capacitar a las personas, pues a través de la ACR se puede realizar. Sin embargo, se recomienda tener en la entrevista una sección de “habilidades y vocación”, pues a veces en el afán de capacitarse, las personas estudian en áreas que no son de su interés, y aunque esté capacitada no tiene gusto por el trabajo y renuncia rápidamente causando rotación de personal.

Lo anterior no excluye la necesidad de llevar a cabo las actividades de inducción, pues la empresa debe ofrecerle a los reintegrados toda la información sobre la dimensión económica y social, su trayectoria, su actividad, los bienes que produce y sus mercados, la misión, la visión, los valores corporativos, buscando socializarlos con ellos, de manera que se sumen como un miembro activo de la organización, y evitando a toda costa que los vean como un grupo aparte y especial, que no recibe la información completa sobre sus cargos y sus responsabilidades.

El seguimiento al desempeño en el cargo es completamente normal al de todo trabajador (cumplimiento de funciones, hora de llegada, funciones específicas), pues como se mencionó anteriormente, en la medida en que el trato sea equitativo como con los demás colaboradores y plenamente humanizado, se

sentirán realmente reintegrados y simultáneamente a gusto con su trabajo y clima laboral. Sin embargo, se recomienda realizar seguimiento a la persona en sí, sin prevención a malas actuaciones, sino velando porque la persona se encuentre en un ambiente amable y tranquilo a pesar de las presiones normales del trabajo. Esto se puede hacer mediante:

- 1) La generación de buenos canales de comunicación: debido a que las PPR o desmovilizadas normalmente no se comunican mucho,
- 2) Realización de observación de la persona en situaciones complejas: ya sea trabajando bajo presión o en la construcción de relaciones interpersonales, para evidenciar actitudes a tiempo e intervenir con la ACR de ser necesario.

Es importante que las empresas tengan absoluta certeza del trabajo que se realiza en conjunto con la ACR, que incluye evaluación del desempeño, de la confianza, la comunicación y las relaciones.

En general, se evidencia que el país tiene cómo reinventarse. Actualmente, la comunidad de empresarios se está abriendo al proceso y está predominando un ambiente de Responsabilidad Social Empresarial o de gestión social, de colaboración y de conciencia del conflicto.

Recomendaciones

La ACR debe reevaluar su punto de vista frente a los cambios en los procesos administrativos de las empresas que deciden vincular a PPR; debe orientarlas frente a los cambios organizacionales, especialmente a las PYMES. No brindar orientación a las empresas sobre los procesos y, por el contrario, tratar de convencerlas de no realizar cambios, puede ser una dificultad para la vinculación con éxito de empresas a la construcción de paz mediante contratación de excombatientes.

En este sentido, es pertinente el diseño de un sistema de información que permita, en primer lugar, que las empresas puedan visualizar con claridad las ventajas de vincularse con el proyecto, no solo por su sensibilización social y su expresión de solidaridad, sino también porque se reconoce que existen unos incentivos que también pueden ser muy interesantes para las organizaciones; y en segundo lugar, le permita a la ACR, con base en la información sobre la oferta y la demanda de empleo, diseñar programas de capacitación con el apoyo del SENA.

Lo anterior, debido a que las empresas son organizaciones que funcionan con procesos, y por lo cual deben tener planteado qué hacer y cómo hacerlo, para no actuar empíricamente y en escenarios de incertidumbre.

Se recomienda evaluar la posibilidad de crear una red de colaboración en términos de contratación de excombatientes y de aportes a la construcción de paz, en el que las empresas que ya tienen experiencias, inviten, involucren y ayuden a otras a generar acciones de gestión social, compartiendo sus aciertos y desaciertos, debido a la curva de experiencia que se genera en las organizaciones participantes del proceso. En el mismo sentido, se evidencia cierta prevención en el sector empresarial frente a la contratación de excombatientes, lo que se puede relacionar con la inexistencia de redes de colaboración en las que las empresas compartan sus experiencias, con el fin de reducir los miedos y ayudar a la eficiencia en empresas que apenas inician.

De acuerdo con el concepto de aprendizaje y en la dinámica en la que se encuentra el país actualmente, aprendiendo y construyendo procesos de reintegración durante el conflicto, no se puede considerar que las empresas están preparadas para recibir PPR o desmovilizadas y además creer que la misma estructura de una organización se puede mantener intacta sin generar menores variaciones.

Referencias

Agencia para la Reintegración y Normalización (2017). *Boletín de ocupación para diciembre de 2017*. Disponible en: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Cifras/>.pdf

ACR (2015). *Estadísticas de población desmovilizada de los grupos alzados en armas que se encuentran en proceso de reintegración. Histórico de personas desmovilizadas*. Disponible en <http://www.datos.gov.co/frm/catalogo/frmCatalogo.aspx?dsId=63480>

APC. (2015). Agencia presidencial de la cooperación internacional de Colombia. Disponible en <https://www.apccolombia.gov.co/?idcategoria=2152>

DANE (2014). *Dane participa en “APPorta a la paz”. Comunicado de prensa*. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/noticias/Hackathon_Dic14.pdf

DANE (2015). *La pobreza monetaria disminuyó 1,1 puntos porcentuales en el país. Comunicado de prensa*. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/CP_pobrezamon_jul14_jun15.pdf.

MENCOLDES (s.f.) *Fundación Menonita Colombiana para el Desarrollo MENCOLDES*. Disponible en <http://fundacionmencoldes.org/index.php/quienes-somos>

Pereira Cómo Vamos. (2014). Informe especial, Día del Trabajo. Disponible en http://cdn-level-pagegear.co/es/dominios/pcv.pagegear.co/upload/69/2015/pdf/diatabajo_vf_.pdf

Pereira Cómo Vamos (2015). Informe de calidad de vida. Disponible en http://www.pereiracomovamos.org/es/dominios/pcv.pagegear.co/upload/69/icv__informe_de_calidad_de_vida_2015__infografico.pdf

Roldán, C. L. (2013). La inclusión laboral de los demobilizados del conflicto en Colombia: auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia. *Univ. Estud*, 10, 107-123.

Red de Ciudades Cómo Vamos (2015). *Día Internacional de la Paz: Manizales es la ciudad que más respeta las normas básicas de convivencia*. Disponible en http://www.pereiracomovamos.org/es/dominios/pcv.pagegear.co/upload/69/Publicaciones/boletin_dia_inetrnaciona_de_la_paz_rcccv.pdf

OIM, CORE, UPIP, ACOPI . (2014). *Programa de reintegración con enfoque comunitario. Recopilación de la experiencia-Generaciones de empleo, generaciones de paz*. Disponible en <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-ocumentacion/Documentos/Recopilaci%C3%B3n%20de%20la%20experiencia%20generaci%C3%B3n%20de%20empleo,%20generaciones%20de%20paz.pdf>

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

Programa de Reintegración de Excombatientes con Enfoque Comunitario (CORE)

Unidad de Prensa e Información Pública (UPIP)

Acopi regional Centro Occidente